

Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre as peculiaridades apresentadas pela literatura e observadas na práticas ao longo da implantação de programas de melhorias.

Rosley Anholon (UNICAMP) rosley@fem.unicamp.br

Eugênio José Zoqui (UNICAMP) zoqui@fem.unicamp.br

Jefferson de Souza Pinto (METROCAMP) jeffsp@uol.com.br

Diego de Carvalho Morreti (METROCAMP) dmoretti@fem.unicamp.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo confrontar as principais características administrativas mencionadas pela literatura com as observadas na prática ao longo da implantação de programas de melhorias em 9 empresas de micro e pequeno porte do Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí (São Paulo). Ao longo de um ano, os autores deste artigo observaram deficiências administrativas como a falta de planejamento estratégico, a confusão entre a pessoa física do empresário e jurídica da empresa, a relação de parentesco na atribuição de cargos e tarefas, entre outras, além de pontos fortes como a flexibilidade, a comunicação efetiva, o contato mais próximo com o cliente, etc. Por meio da implantação de programas de melhorias, as deficiências foram reduzidas e os pontos fortes foram aperfeiçoados. O presente trabalho apresenta as características marcantes à maioria das empresas no início desta implantação e contribui para a literatura do gênero.

Palavras-chave: Administração; Qualidade; Micro e Pequenas Empresas.

1. Introdução

A importância das micro e pequenas empresas para o país já é conhecida há muito tempo, conforme comprova dados do Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas do Estado de São Paulo (SEBRAE-SP, 2005). Segundo esta instituição, as micro e pequenas empresas brasileiras são responsáveis pelo emprego de 67% da população economicamente ativa do país no ambiente urbano e contribuem com 20% do volume de riquezas gerado pela nação. Tais dados quando associados às atividades empreendedoras demonstram uma grande perspectiva para o país. Segundo uma pesquisa realizada anualmente pela *Babson College* dos Estados Unidos e pela *London Business School* da Inglaterra, o Brasil se caracteriza como um dos países mais empreendedores do mundo (GEM, 2004).

Apesar da ótima correlação existente entre a importância das micro e pequenas empresas para o país e as altas taxas de empreendedorismo, o Brasil ainda hoje apresenta um índice alto de mortalidade para empreendimentos com até quatro anos de existência, quando comparados a países desenvolvidos da América do Norte e da Europa. Segundo dados do SEBRAE (2004) a taxa de mortalidade para este tipo de empresa e para o período considerado chega a 59,9%.

A explicação para tal ocorrência reside no fato da maioria dos empreendedores brasileiros não possuírem conhecimentos ou estarem despreparados para enfrentarem um mercado altamente competitivo. A pesquisa realizada pela *Babson College* e pela *London Business School* mostrou que no Brasil a maioria das empresas é criada por necessidade e não por oportunidade (GEM, 2004). As pessoas empreendem quando perdem um emprego ou quando

necessitam aumentar suas fontes de renda, não possuindo, portanto, preparo suficiente para tal desafio.

Tal situação faz com que a maioria das empresas de micro e pequeno porte apresentem características administrativas peculiares e que influenciam diretamente o desempenho e sucesso em longo prazo. O estudo destas peculiaridades se caracteriza com a principal temática deste artigo.

2. Classificação das Empresas e Método

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo deste artigo é confrontar as peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte mencionadas pela literatura com as observadas na prática pela implantação de programas de melhorias em 9 empresas incubadas no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí. A referência adotada para a classificação das empresas foi a utilizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005a) definida pelo decreto nº 5.028/2004 e apresentada a seguir:

- a) Microempresa: aquelas com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14;
- b) Empresa de Pequeno Porte: aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

Cabe ressaltar que quando utilizado o critério relacionado à força de trabalho, a maioria das empresas incubadas mencionadas neste artigo são classificadas como empresas de micro porte, pelo fato de possuírem menos de dezenove funcionários no setor industrial ou menos de nove funcionários no setor de comércio e serviços.

Com relação ao método, a pesquisa pode ser classificada como revisão bibliográfica e estudo de caso. Revisão bibliográfica pelo fato de terem sido levantadas às peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte junto à literatura e estudo de caso pelo fato dos autores terem confrontado as informações levantadas com a realidade vivenciada por cada empresa incubada.

Cabe ressaltar, por fim, que os programas de melhorias implantados nestas empresas focaram a avaliação de desempenho, o planejamento estratégico, a organização do ambiente de trabalho e o controle da qualidade.

3. Descrição das empresas onde foram implantados os programas de melhorias

Como forma de ilustrar melhor a realidade vivenciada por cada empresa, apresenta-se a seguir uma breve descrição de cada uma delas:

- a) Empresa 1: Apresenta apenas uma proprietária com perfil moderado para mudanças e novas técnicas de gestão, atuando na produção e comercialização de travesseiros aromáticos. Sua força de trabalho é composta por quatro colaboradores e os resultados conquistados com a implantação dos programas de melhorias foram bons. Destaca-se que no início das atividades a empresa possuía um estágio de gestão muito preliminar;
- b) Empresa 2: Atuando no setor de roupas esportivas, esta empresa pertence a dois sócios com perfil arrojado para mudanças e sua força de trabalho é constituída por seis colaboradores. No início das atividades a empresa apresentava um estágio de gestão preliminar e a falta de visão de melhoria contínua comprometeu a conquista de melhores resultados.
- c) Empresa 3: Apresenta apenas um proprietário com perfil arrojado para mudanças e novas técnicas de gestão, atuando na produção e comercialização de bolsas para instrumentos musicais e de mergulho. A força de trabalho é constituída por oito trabalhadores, apesar da

mesma ter variado muito ao longo das atividades de melhorias. Inicialmente, a empresa apresentava um estágio de gestão razoável.

d) Empresa 4: Sendo de propriedade de dois sócios, esta empresa atua no setor de automação industrial fabricando painéis para o controle de máquinas. A força de trabalho é constituída por 5 colaboradores e aproveitou muito bem os programas de melhorias.

e) Empresa 5: Esta empresa atua no setor de serviços em usinagem, sendo composta por dois sócios. Apesar de um deles possuir um perfil arrojado, o perfil conservador do outro sócio impossibilitou a obtenção de melhores resultados. Inicialmente a empresa possuía um estágio de gestão razoável.

f) Empresa 6: Atua na fabricação e comercialização de ferraduras para equinos, sendo de propriedade de dois irmãos com perfis moderados, mas fortemente influenciados pelas decisões paternas, este sim com perfil conservador. Na ocasião sua força de trabalho era composta por 4 colaboradores, mas a mesma variou muito ao longo da implantação. A empresa apresentava um estágio de gestão preliminar no início das atividades.

g) Empresa 7: A empresa atua na produção e comercialização de medidores de grandezas elétricas, sendo de propriedade de dois empresários, ambos com perfil arrojado. Sua força de trabalho é composta de por 6 colaboradores e no início da implantação das atividades apresentava um bom estágio de gestão.

h) Empresa 8: Esta empresa produz e comercializa micro-terminais de vendas e controle de estoque para comércio em geral. Apesar de ser de propriedade de três sócios, todas as atividades e decisões são tomadas pela filha de um deles, que atua como diretora administrativa. A força de trabalho é composta por 6 colaboradores e no início das atividades a empresa apresentava um bom estágio de gestão.

i) Empresa 9: Sendo de propriedade de dois sócios, esta empresa atua no projeto e comercialização de grandes peneiras vibratórias de altíssimo valor agregado. A força de trabalho sempre foi pequena e variou muito, já que a empresa possuía sérios problemas financeiros. O estágio de gestão no início das atividades pode ser classificado como razoável.

3. Características das MPEs segundo a literatura

Como forma de facilitar a análise das peculiaridades administrativas das empresas de micro e pequeno porte mencionadas pela literatura, os autores deste artigo optaram pela divisão das informações em dois tópicos intitulados pontos fracos e pontos fortes das MPEs (Micro e Pequenas Empresas).

3.1 Pontos fracos das MPEs

a) Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas

Um dos grandes problemas na empresa de micro e pequeno porte é influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas. É muito comum na maioria das MPEs que este fator se faça marcante em promoções ao invés do fator capacidade. Muitas vezes, uma pessoa acaba construindo uma carreira numa empresa pela relação de parentesco que possui com o proprietário sem que possua merecimento para isso. Conseqüentemente, isto irá gerar descontentamento e desmotivação de alguns funcionários, pois por melhor que realizem suas tarefas, não terão chance de ascensão (SAVIANI, 1995 e JACINTHO, 2004).

Barros & Modenesi (1973) e Saviani (1995) ressaltam que esta sucessão por privilégios, vaidades ou pressões familiares leva a criação de uma liderança falida e incapacitada de administrar um negócio. A empresa não terá as pessoas certas para cada função, não haverá

uma participação global de todos aqueles que a constituem e reinará o clima “foi sempre assim, para que mudar”.

b) Falta de planejamento estratégico, visão e missão

O planejamento estratégico se faz necessário em qualquer tipo de negócio, independentemente de seu porte ou ramo de atuação. Este planejamento envolve a definição da visão, da missão, dos objetivos empresariais, previsão de vendas, tendências, pesquisas e distribuição de recursos. Segundo Fritz (1993) *apud* Crósta (2000), a maioria dos fracassos atuais se origina de uma má compreensão do que a empresa realmente é, ou seja, para que a empresa existe, qual seu mercado, qual seu produto ou serviço, etc. McAdam (1999) ressalta ainda que é extremamente difícil convencer pequenos empresários a traçarem objetivos em longo prazo numa realidade empresarial que eles acreditam mudar constantemente. As idéias de Murphy (1999) corroboram as afirmações anteriores.

Ainda em relação ao planejamento estratégico, Certo & Peter (1995) afirmam que, para uma empresa ser competitiva, faz-se necessário o acompanhamento dos ambientes interno (relacionados aos departamentos da empresa como marketing, produção, administração, etc.), organizacional (agentes externos diretamente relacionados à empresa tais como concorrência, fornecedores, clientes, entre outros) e externo (agentes de âmbito global tais como fatores políticos, econômicos, etc.). Para as grandes empresas estes três ambientes se fazem muito presentes, mas para as MPEs deve-se focar principalmente os dois primeiros.

c) Confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa

Quando se analisa com maior riqueza de detalhes o setor financeiro das MPEs, observa-se freqüentemente que existe uma confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa. É extremamente comum o dono ter primeiro a preocupação de quanto irá lhe sobrar no final do mês, ao invés de pensar em investimentos, capital de giro, etc. Conseqüentemente, não há como se ter um real fluxo de caixa, uma vez que em suas “emergências”, o micro ou pequeno empresário recorrerá ao capital da empresa. Esta falta de planejamento e organização financeira prejudica a implantação de um programa de qualidade (MURPHY, 1999 e GUIA PEGN, 2002).

d) Reduzida capacidade administrativa

Muitas vezes, a reduzida capacidade administrativa dos dirigentes das empresas de micro e pequeno porte apresenta-se como fator limitante ao equilíbrio e ao crescimento. Essa reduzida capacidade, associada ao excesso de centralização das decisões, pode levar ao aparecimento de vícios e distorções de ordem. O micro e pequeno empresário precisa ter a consciência de que não está suficientemente treinado para a execução de certas atividades administrativas, recorrendo para isso a cursos de atualização ou a programas de auxílio (BARROS & MODESI, 1973, JACINTHO, 2004).

e) Falta de conhecimento do mercado em que está inserida

Por intermédio das principais bibliografias (RATTNER, 1985; OLIVEIRA, 1994; SAVIANI, 1995; MURPHY, 1999, Guia PEGN, 2002; SOIFER, 2002; PEGN, 2003), observa-se que a maioria das MPEs desconhece quais são seus concorrentes e quais os reais desejos de seus consumidores. Isso ocorre porque pesquisas de mercado, grau de satisfação dos clientes, análise de não clientes e análise de reclamações são raramente realizadas. O que existe, na maioria das vezes, para as reclamações é a simples reposição do produto ou serviço, sendo a reclamação arquivada posteriormente. Para sugestões, dificilmente há dispositivos nas MPEs que permitam funcionários ou clientes expressarem opiniões.

f) Relação com os fornecedores

Com relação ao fornecimento de matéria-prima, encontram-se duas situações. A primeira ocorre quando a MPE recebe material de um grande fornecedor. Geralmente, neste caso, o poder de barganha é muito pequeno e a MPE não consegue negociar por melhores preços; em contrapartida, a qualidade é garantida, pois freqüentemente os grandes fornecedores possuem programas de qualidades bem estabelecidos. A segunda situação ocorre quando o fornecimento se dá por uma outra MPE. Conseguem-se baixos preços, mas não necessariamente bons negócios, uma vez que a qualidade do produto não está totalmente assegurada (RATTNER, 1985).

O setor de compras também acaba sendo muito influenciado pelo tipo de mentalidade dos administradores. Freqüentemente, como não possuem uma boa visão da qualidade como forma de melhoria e competitividade, acabam aprovando orçamentos unicamente baseados nos custos, esquecendo-se de que, mais para frente, uma matéria-prima de má qualidade poderá ocasionar problemas ou a insatisfação do cliente (PEGN, 2003).

g) Setor produtivo

Quando se foca um pouco mais o setor produtivo das MPEs industriais, observa-se um parque de equipamentos defasado ou mal organizado. É comum a ausência de Planejamento e Controle da Produção (PCP), de *Just in Time*, de normas da qualidade, etc. Esta ausência da qualidade como fator diferencial acaba sendo decorrente da falta de treinamento e reciclagem. Saviani (1995) e Murphy (1999) alegam que as MPEs consideram os programas de treinamento e reciclagem como custos e não como investimentos e, por isso, os reduzem numa época de recessão econômica. Além disso, os micro e pequenos empresários associam estes programas como sendo voltados para somente para grandes empresas.

Um outro ponto observado no setor produtivo é a extrema dependência da MPE em relação a profissionais especializados em uma única função. No momento em que esses funcionários estão ausentes ou são desligados da empresa, observa-se uma dificuldade em manter o nível de produção até que outros profissionais sejam qualificados ou contratados. Não há um programa que permita a todos os funcionários o conhecimento de todo o ciclo produtivo bem como treinamentos para se buscar a multi-funcionalidade (SAVIANI, 1995; WIKLUND & WIKLUND, 1999; JACINTHO, 2004).

h) Pedidos acima da capacidade produtiva

Tornou-se prática comum em muitas MPEs aceitarem pedidos iguais ou maiores a suas máximas capacidades e não conseguirem atendê-los, em decorrência de quebra de máquinas, ausência de funcionários ou outros problemas que diminuem a produtividade. Como consequência, entregas são feitas com atrasos e a insatisfação do cliente é manifestada (OLIVEIRA, 1994). Segundo Oliveira (2001), a norma NBR ISO 9001 (2000) ressalta a importância deste fator no item análise crítica dos requisitos relacionados ao produto. A empresa deve garantir que as necessidades do cliente sejam devidamente compreendidas e analisadas quanto à sua capacidade de realização, antes de se fechar um contrato. Quando qualquer um dos requisitos de um pedido de fornecimento for alterado, a empresa deve assegurar que estas alterações estejam documentadas e aprovadas pelo cliente. A não realização desta análise acaba sendo um dos grandes fatores de fracasso tanto de grandes empresas como de MPEs.

i) Falta de uma política de recursos humanos

O ser humano é a maior riqueza de uma organização. A vida de um profissional é intensamente vivida na empresa, onde o bem estar, o ambiente, as satisfações pessoais e

profissionais devem ser atendidas dentro do possível (LANGBERT, 2000). É neste contexto que os micro e pequenos empresários devem perceber a importância dos Recursos Humanos na conquista de um clima ideal de trabalho junto a seus colaboradores.

Observa-se que micro e pequenos empresários ainda confundem Departamento Pessoal com política de Recursos Humanos. Enquanto o primeiro está voltado apenas para um controle da vida do operário, como registro de faltas, horas extras trabalhadas, etc. o segundo pretende realizar um plano de carreiras, uma descrição de cargos, a satisfação do funcionário e o incremento de seu nível intelectual (SAVIANI, 1995). É interessante destacar, entretanto, que muitos micro e pequenos empresários não conseguem visualizar seus funcionários como colaboradores no crescimento e desenvolvimento de suas empresas e por isto não desenvolvem as atividades anteriormente mencionadas (MURPHY, 1999).

j) Não utilização de recursos computacionais

Mesmo em plena era da informática, ainda existem muitas MPEs que realizam suas contabilidades ou balanços de estoques sem o auxílio de micro-computadores. Muitas vezes, existe uma aversão à informática por parte do micro e pequeno empresário, em especial por aqueles mais antigos. Eles acreditam que os métodos tradicionais são mais simples, esquecendo-se de que estes possuem maior probabilidade de perda de informações e maior desperdício de tempo. O uso de um simples micro-computador com *softwares* de caráter geral permite organizar inúmeras informações e acessá-las facilmente no momento em que for necessário (Guia PEGN, 2002).

k) Endomarketing zero

O endomarketing pode ser entendido como o marketing interno que a instituição faz de si mesmo para seus colaboradores. Esse endomarketing deve ser praticado a cada momento, a cada fato novo que coloque a empresa em patamares superiores junto aos seus concorrentes e ao seu público consumidor. Geralmente, em MPEs essa política de propaganda inexistente, fazendo com que os funcionários desconheçam os sucessos da empresa.

É muito comum que as conquistas ou bons negócios realizados pelas MPEs sejam somente divulgados nos departamentos comerciais, como é o caso de vendas. Os méritos alcançados devem ser difundidos a todos os colaboradores, pois cada célula da organização foi participante disto e deve ser comunicada (SAVIANI, 1995).

l) Falta de uma visão de melhoria contínua

Muitos micro e pequenos empresários ainda não possuem uma visão de melhoria contínua, uma vez que implantada uma melhoria ou alcançado um patamar superior, eles negligenciam a constante manutenção ou melhoria desta situação. Esquecem que administrar é rever a empresa a cada momento e sempre buscar uma situação melhor que a vigente, como indicada pela metodologia do *Kaizen*. (OLIVEIRA, 1994; SAVIANI, 1995; SOIFER, 2002, JACINTHO, 2004).

3.2 Pontos fortes das MPEs

a) Maior flexibilidade em relação às grandes empresas

Se por um lado existem alguns pontos a serem melhorados, principalmente na estrutura administrativa das MPEs, por outro existem características que as permitem obter maior flexibilidade em relação à grande empresa. Estas características, se reconhecidas e bem administradas pelos micro e pequenos empresários podem levá-las ao sucesso empresarial.

Uma característica de extrema importância a ser ressaltada é a flexibilidade frente às grandes organizações. Segundo Crosta (2000), por serem menores as MPEs permitem a seus

proprietários uma visão mais privilegiada de seu “dia-a-dia” em função do contato mais próximo com cada funcionário e, como consequência, atingi-se uma maior flexibilidade. McAdam (1999) e Wiklund & Wiklund (1999) e Yusof & Aspinwall (2000) destacam essa flexibilidade como vantagem na implantação de programas de melhorias e na conquista de mercados inviáveis às grandes empresas.

b) Caráter mais empreendedor

Se por um lado a implantação de um novo negócio ou de novas idéias em uma empresa já consolidada envolve um risco, por outro ela é a responsável, na maioria das vezes, pelo surgimento de melhorias e inovações. Esta é uma característica marcante de muitas MPEs, que se submetem proporcionalmente a um risco maior do grandes empresas. Os micro e pequenos empresários possuem mais coragem para arriscar e isto, quando acompanhado por planejamentos e estudos, pode ser visto com ponto positivo na busca pela qualidade (SEBRAE, 2005b).

c) Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior

Este talvez seja um dos pontos mais favoráveis das MPEs na implantação de programas de melhorias. Neste tipo de empresa, a relação superior-subordinado é mais direta e produtiva, fazendo com que programas de treinamentos e de reciclagem tenham maior eficiência. Na relação inversa, ou seja, subordinado-superior, os problemas do “dia-a-dia” da empresa são relatados mais facilmente e, como consequência, resolvidos com maior rapidez. Para Yusof & Aspinwall (2000) a comunicação mais efetiva é decorrente da estrutura hierárquica simples e possibilita a criação de um fluxo de informação mais eficiente.

Também deve ser destacada a imagem do proprietário perante os seus funcionários. Ao contrário do que acontece em uma grande empresa, onde geralmente os funcionários mal conhecem o dono ou presidente devido a uma estrutura altamente hierarquizada, na MPE ele se faz presente todos os dias tendo sua imagem também associada a de um administrador. Como os funcionários o vêem de uma maneira mais próxima, diminuindo assim a distância criada pela hierarquia, os contatos e conversas tornam-se mais freqüentes (SAVIANI, 1995; WIKLUND & WIKLUND, 1999; YUSOF & ASPINWALL, 2000, MARTINS, 2000).

d) Contato mais próximo com o cliente

Segundo Goldschmidt & Chung (2001) e Kee-Hung (2002), além da maior flexibilidade e simplicidade da estrutura hierárquica, as pequenas empresas se fazem mais próximas dos clientes do que as grandes organizações. Essa proximidade se faz presente principalmente na capacidade que a empresa de pequeno porte possui em estar junto aos clientes e ouvir suas reais necessidades. Como consequência, os produtos ou serviços por ela comercializados apresentarão um maior grau de satisfação.

As características aqui apresentadas talvez não representem a totalidade das MPEs. Mediante a quantidade e heterogeneidade é possível encontrar aquelas que já se apresentam bem estruturadas e começam a colher ou colhem os frutos do sucesso há muito tempo. No entanto, como mostrado na introdução deste artigo, a taxa de mortalidade para MPEs ainda é grande e muitas ainda se vêem nas situações descritas anteriormente.

4. O confronto entre a literatura e a prática

Uma vez apresentadas as principais características relacionadas à administração das micro e pequenas empresas segundo a literatura, o presente item confrontará as informações levantadas com as peculiaridades observadas ao longo da implantação dos programas de melhorias. Ressalta-se deste já que as características e os benefícios conquistados por cada empresa por meio da implantação destes programas serão tratados em outros artigos.

4.1 O confronto entre a literatura e a prática para os pontos fracos

a) Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas: esta deficiência foi observada principalmente nas empresas que apresentavam inicialmente um estágio de gestão preliminar. Na empresa 1, por exemplo, tornou-se claro ao longo da implantação que alguns membros da família não possuíam qualificação para desenvolver as atividades requeridas por suas funções, prejudicando assim o desempenho da mesma.

b) Falta de planejamento estratégico, visão e missão: esta característica se fez marcante em todas as empresas, pois mesmo aquelas que apresentavam inicialmente um estágio de gestão razoável ou bom (empresas 3, 5, 7 e 9) não possuíam objetivos em longo prazo. Em geral, os objetivos eram traçados para curtos prazos e não ultrapassavam um horizonte de 6 meses.

c) Confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa: tal característica foi observada algumas vezes nas empresas menos estruturadas, onde os empresários não mantinham um fluxo de caixa correto e estabeleciam seus limites de retiradas de maneira informal e desestruturada.

d) Reduzida capacidade administrativa: Desde o início da implantação dos programas de melhorias esta característica se fez marcante, já que se observou que empresários com nível superior (empresas 3, 4, 5, 7, 8 e 9) apresentavam maior interesse nas atividades desenvolvidas do que aqueles com formação básica ou média.

e) Falta de conhecimento do mercado em que está inserida: de uma maneira geral as empresas possuíam um conhecimento do mercado em que estavam inseridas. Entretanto, cabe ressaltar que apenas as empresas 3, 7, 8 e 9 apresentavam um bom conhecimento sobre os mercados em que poderiam atuar e expandir seus negócios. As demais empresas apresentavam uma visão muito regionalista, impossibilitando o aproveitamento de oportunidades.

f) Relação com os fornecedores: esta característica foi observada apenas nas empresas menos estruturadas, que apresentavam inicialmente um estágio de gestão preliminar.

g) Setor produtivo: com relação aos treinamentos, apenas as empresas menos estruturadas os consideravam como custos e não como investimento. Focando-se a dependência em relação a funcionários especializados, ela se fez marcante em praticamente todas as empresas, destacando-se principalmente as empresas 3, 4 e 9 que tiveram dificuldades em manter os padrões de produtividade com a saída de alguns colaboradores.

h) Pedidos acima da capacidade produtiva: apesar desta característica ter sido mencionada pela literatura, ela não foi observada em nenhuma das nove empresas incubadas.

i) Falta de uma política de recursos humanos: com exceção das empresas 7 e 8 que possuíam uma visão um pouco mais apurada de fatores relacionados à gestão de recursos humanos, os demais empresários inicialmente não viam seus funcionários como colaboradores para o crescimento da empresa. Esta característica ficou evidenciada principalmente pela não divulgação de metas e objetivos estratégicos a serem alcançados pela empresa.

j) Não utilização de recursos computacionais: todas as empresas nas quais os programas de melhorias foram implantados possuíam e utilizavam recursos computacionais. Destaca-se, entretanto, que estes recursos eram utilizados principalmente no contato com o cliente e na divulgação da empresa. Apenas as empresas 3, 4, 7 e 8 os utilizavam também na elaboração da relatórios, acompanhamento de indicadores de desempenho, etc.

k) Endomarketing zero: esta característica vai ao encontro da falta de uma política de recursos humanos. Como a maioria dos empresários não conseguia visualizar seus funcionários como colaboradores para o crescimento da empresa, acabavam não divulgando os benefícios

conquistados. Tal situação foi sendo reduzida ao longo da implantação dos programas de melhorias.

l) Falta de uma visão de melhoria contínua: apesar da literatura mencionar a falta de melhoria contínua como uma das principais características administrativas das micro e pequenas empresas, não foi possível observá-la no início da implantação como feito para as demais características. Entretanto, após a implantação das melhorias, somente a empresa 1 estagnou e não passou a buscar uma evolução em seu desempenho.

4.2 O confronto entre a literatura e a prática para os pontos fortes

a) Maior flexibilidade em relação às grandes empresas: ao longo da implantação dos programas de melhorias foram observadas situações em todas as empresas aonde a flexibilidade possibilitou o ganho de pedidos em relação a empresas de maior porte. Como exemplo, cita-se a empresa 5 que por várias vezes mudou um pouco sua maneira de trabalhar e prestou serviços a grandes empresas da região.

b) Caráter mais empreendedor: apesar da literatura destacar esta característica como uma grande vantagem das empresas de micro e pequeno porte em relação a grandes organizações, observou-se uma situação inversa nas empresas analisadas. Em geral, as empresas arriscavam muito pouco e só tomavam uma decisão quanto possuíam plena confiança de que não possuíam prejuízos, mesmo que estivesse perdendo grandes oportunidades. Como exemplo destaca-se a empresa 5 e 8, que demoraram a contratar novos funcionários, mesmo com uma demanda acima do que podiam atender.

c) Comunicação mais efetiva entre subordinado e superior: esta característica foi observada em todas as empresas e ficou evidente que a comunicação mais próxima entre subordinado e superior auxilia em muito a conquista de benefícios em programas de melhorias.

d) Contato mais próximo com o cliente: o contato mais próximo com o cliente vai ao encontro das características associadas a maior flexibilidade por parte das micro e pequenas empresas. Em geral todas as empresas ouviam seus clientes e produziam aquilo que eles realmente desejavam.

5. Conclusões

Ao longo de um ano, os autores deste artigo implantaram programas de melhorias em nove empresas incubadas no Núcleo de Desenvolvimento Empresarial de Jundiaí e observaram peculiaridades em relação à administração das empresas de micro e pequeno porte. Tais peculiaridades foram confrontadas com as mencionadas na literatura e observou-se que apenas duas delas não foram notadas na prática (pedidos acima da capacidade produtiva e falta de uma visão de melhoria contínua). Salienta-se ainda que apenas a característica relacionada ao caráter empreendedor apresentou uma correlação inversa à mencionada na literatura, já que as empresas analisadas preferiam minimizar os prejuízos mesmo que para isto estivesse perdendo grandes oportunidades de negócios e os indicadores de desempenho apontassem viabilidade para tal.

Destaca-se por fim que os programas de melhorias implantado nas nove empresas procuraram trabalhar sobre as características apresentadas neste artigo, reduzindo os pontos fracos e aperfeiçoando aquilo que as empresas já possuíam de bom. Ao final da implantação todas as empresas evoluíram em relação ao estágio de gestão inicial que possuíam. Os resultados deste programa serão apresentados em outros artigos. Para maiores detalhes entre em contato com os autores deste artigo.

6. Bibliografia

- BARROS, Frederico J. O. R; MODENESI, Rui Lyrio. Pequenas e Médias Indústrias: análise dos problemas, incentivos e sua contribuição ao desenvolvimento. 1 ed. Rio de Janeiro: IPEA, 1973. 192 pgs.
- CROSTA, Vera Maria Duch. Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96 pgs. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) - Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- FRITZ, R. A Sustentação da Visão, dos Objetivos e da Atuação Empreendedora. 1 ed. São Paulo: Makron Books. 1993 *apud* CROSTA, Vera Maria Duch. Gerenciamento e qualidade em empresas de pequeno porte: um estudo de caso no segmento de farmácia de manipulação. 2000. 96 pgs. Dissertação (Mestrado em Gestão da Qualidade) – Instituto de Matemática, Estatística e Computação Científica, Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- GEM. *Global Entrepreneurship Monitor. 2004 Executive Report. Babson College and London Business School*, 2004. Disponível em: < <http://www.gemconsortium.org/>>. Acesso em: 15 de maio de 2005.
- GUIA PEGN. Como montar seu próprio negócio. Pequenas Empresas Grandes Negócios: Editora Globo. São Paulo, 2002. 152 pgs.
- JACINTHO, Paulo Ricardo Becker. Consultoria Empresarial: procedimentos para a aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 139 pgs. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- LANGBERT, Mitchell. *Human resource management and Deming's continuous improvement concept. Journal of Quality Management*, vol. 5, 2000. pgs 85-101. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10848568>> Acesso em: 10 de maio de 2005.
- MARTINS, Simone. Qualidade em pequenas empresas. Gestão de Qualidade - Curso de Gestão de Processos Industriais, 2000. 11 pgs. Faculdade de Engenharia de Alimentos. Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- McADAM, Rodney. *Quality Models in SMEs context. International Journal of Quality & Reliability Management*, Volume 17, nº 3, 2000, pgs 305-323. Disponível em: < <http://thesis.emeraldinsight.com/vl=7878943/cl=161/nw=1/rpsv/cw/www/mcb/0265671x/v17n3/contp1-1.htm>> Acesso em: 02 de abril de 2005.
- MURPHY, Michael. *Top-ten small business mistakes. Metal Finishing*, vol. 99, número 7, 2001. Editorial. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/00260576>> Acesso em: 10 de junho de 2005
- OLIVEIRA, Marco Antonio Lima. Qualidade: o desafio para a pequena e média empresa. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora; Fortaleza, CE: SEBRAE, 1994. 64 pgs.
- OLIVEIRA, Marco Antonio Lima. Documentação para a ISO 9001:2000. 1. ed. Bahia: e-Qualitas, 2001. 60 pgs.
- PEGN. Site da Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Empresas - Gestão. Disponível em: < <http://pegn.globo.com/revista/> >. Acesso dia 15 de janeiro de 2005.
- RATTNER, H. In: Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e luta pela sobrevivência. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. 189 pgs.
- SAVIANI, José Roberto. Repensando as Pequenas e Médias Empresas: como adequar os processos de administração aos novos conceitos de qualidade. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 97 pgs.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas - 2004. Disponível < http://www.sebrae.org.br/br/mortalidade_empresas/index.asp>. Acesso em: 23 de maio de 2005.
- SEBRAE (a). Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa. 2005. Disponível em < <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosepesquisas.asp>>. Acesso em: 05 de julho de 2005.
- SEBRAE (c). Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Estudos Especiais: características do empreendedor brasileiro Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/br/aprendasebrae/estudosespeciais.asp>>. Acesso em: 05 de julho de 2005
- SEBRAE - SP. Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa do Estado de São Paulo. Conhecendo a Pequena Empresa, 2005. Disponível em < <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2005.

SOIFER, Jack. *A grande pequena empresa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002. 144 pgs.

WIKLUND, Hakan; WIKLUND, Pia Sandivik. *A collaboration concept for TQM Implementation in Small and Medium Sized Enterprises*. *International Journal of Applied Quality Management*, vol. 2 , 1999, pgs 101-115. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/10964738>> Acesso em: 14 de abril de 2003.

YUSOF, Shari Mohd; ASPINWALL, Elaine. *A conceptual framework for TQM implementation for SMEs*. *TQM Magazine*, vol. 12, n° 1, 2000, pgs 31-36. Disponível em: <<http://titania.emeraldinsight.com/vl=2374022/cl=14/nw=1/rpsv/tqm.htm>> Acesso em: 19 de maio de 2005.